

# Leadership Style

*by* Yenni Mangoting

---

**Submission date:** 17-Jul-2019 09:08AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1152513565

**File name:** jurnal\_leadership\_style.docx (217.99K)

**Word count:** 8314

**Character count:** 57602

# EFEK LEADERSHIP STYLE, MANAGEMENT CONTROL SYSTEM DAN ORGANIZATION COMMITMENT TERHADAP LEARNING ORGANIZATION

Devie  
dave@petra.ac.id  
Yenni Mangoting  
Meidiyanti Soengkono

Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Kristen Petra

## ABSTRACT

This study aims to determine the effect of Leadership Style on Learning Organization with the Management Control System and Organization Commitment as intervening variables. The method used is quantitative survey approach. The data collection technique using a questionnaire in the form of Likert scale. The respondent of this research is a structural official of a private university in Surabaya with a total sample of 102 people. Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS) is used to analyze data. The results of the study show that Leadership Style, Management Control System, and Organizational Commitment partially influence the Learning Organization. That is, to create a sustainable Learning Organization, a leadership pattern is needed that is able to direct and protect the members of the organization through the support of the Management Control System and Organization Commitment. Improving the Learning Organization indirectly through the mediator of the Management Control System and Commitment Organizations has better results than directly depending on the Leadership Style. Therefore, this study encourages leaders to implement the Management Control System as a structured tool and build Organizational Commitment to improve learning capacity.

*Keywords: leadership style, transformational leadership, transactional leadership, management control system, organization commitment, learning organization*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Leadership Style terhadap Learning Organization dengan Management Control System dan Organization Commitment sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan angket atau kuesioner dalam bentuk skala Likert. Responden penelitian adalah pejabat struktural sebuah perguruan tinggi swasta di Surabaya dengan jumlah sample sebanyak 102 orang. Model analisis dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leadership Style, Management Control System, dan Organization Commitment secara parsial mempengaruhi Learning Organization. Artinya, untuk menciptakan Learning Organization yang berkelanjutan, diperlukan pola kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mengayomi para anggota organisasi melalui dukungan Management Control System dan Organization Commitment. Peningkatan Learning Organization secara tidak langsung melalui mediator Management Control System dan Organization Commitment memiliki hasil lebih baik dibandingkan secara langsung bergantung pada Leadership Style. Oleh karena itu, penelitian ini mendorong para pemimpin untuk mengimplementasikan Management Control System sebagai alat terstruktur dan membangun komitmen organisasi untuk meningkatkan kapasitas belajar.

*Kata Kunci: leadership style, transformational leadership, transactional leadership, management control system, organization commitment, learning organization*

## PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah kualitas pemimpin organisasi tersebut (Nyambegera, 2000). Kualitas kepemimpinan sangat ditentukan sejauh mana para pemimpin mampu meningkatkan efektivitas *Leadership Style* yang digunakan dalam proses kepemimpinannya. *Leadership Style* yang efektif memegang kunci keberhasilan organisasi

*Leadership Style* berkaitan dengan perilaku kepemimpinan yaitu bagaimana seorang pemimpin dapat mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan, memberikan model yang baik, melakukan pembinaan terhadap karyawan, merangsang penciptaan ide-ide baru, menciptakan hubungan yang berkualitas dengan karyawan, mampu menunjukkan rasa simpati kepada karyawan, dan berupaya menciptakan kesejahteraan karyawan itu sendiri (Men dan Stacks, 2013). Selain *Leadership Style*, komponen penting dalam sebuah organisasi menurut Nguyen *et al.* (2017); Aabdeen *et al.* (2016) adalah *Management Control System*. *Management Control System* merupakan bagian penting dari sebuah organisasi karena berkaitan dengan perencanaan, pengembangan, pengelolaan dan pengendalian strategi oleh para pemimpin perusahaan.

*Management Control System* menyediakan sarana mengumpulkan dan memproses informasi untuk membantu manajemen dalam melakukan perencanaan, pengendalian, dan evaluasi terhadap kinerja semua unit dalam organisasi. Tidak mudah bagi sebuah organisasi termasuk institusi pendidikan mempersatukan orang-orang yang terlibat dalam organisasi untuk bekerja berdasarkan tujuan yang akan dicapai perusahaan. Oleh karena itu setiap organisasi membutuhkan suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat mengarahkan orang-orang dalam organisasi tersebut untuk bergerak selaras dengan tujuan yang akan di capai.

Efektivitas berjalannya *Management Control System* akan dipengaruhi oleh

keberadaan pemimpin dengan gaya kepemimpinannya. Dalam penelitiannya Nguyen *et al.* (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan khususnya *Transformational Leadership* memberikan pengaruh kepada karyawan dalam organisasi untuk mengandalkan informasi yang dihasilkan oleh *Management Control System* dalam rangka pengambilan keputusan manajerial yang akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Efektivitas gaya kepemimpinan yang diimplementasikan dalam sebuah organisasi dapat berdampak pada komitmen karyawan yang berkerja dalam organisasi tersebut (Maskan dan Utaminingsih, 2009). *Leadership Style* berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin organisasi mampu mempengaruhi bawahannya untuk bertindak berdasarkan standar yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Senada dengan hasil penelitian Maskan dan Utaminingsih (2009) di atas, penelitian Gatling *et al.* (2016) membuktikan bahwa pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya dengan tulus, fokus pada pencapaian visi dan misi perusahaan, mengedepankan transparansi dan berpikir dalam lingkup yang jauh ke depan berpengaruh terhadap komitmen karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

*Management Control System* meliputi perencanaan strategis, manajemen kontrol, dan pengendalian operasional. Anthony (1965) menjelaskan definisi *Management Control System* sebagai proses dimana manajer menjamin bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pemenuhan tujuan organisasi. Dengan demikian *Management Control System* merupakan sistem informasi yang membantu para anggota organisasi untuk berkomunikasi dan berinteraksi sehingga dapat berbagi pengalaman untuk memecahkan masalah sehingga dapat memudahkan organisasi tersebut bertahan. Wee *et al.* (2014) mengaitkan antara *design*

*Management Control System* dan output dari *Management Control System*, yaitu informasi. Informasi yang dihasilkan oleh sistem manajemen harus dapat menjadi alat untuk pengambilan keputusan dalam perusahaan. Hasil penelitian Wee *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa informasi yang dihasilkan oleh *Management Control System* yang diimplementasikan dengan baik mempengaruhi kemampuan belajar karyawan dalam organisasi. Dalam konteks penelitian Wee *et al.* (2014), *Management Control System* berperan penting dalam membuat karyawan organisasi memanfaatkan, menginterpretasi, dan mengeksploitasi informasi untuk pengambilan keputusan.

Desain *Management Control System* yang baik akan mampu menghasilkan informasi mengenai lingkungan eksternal dan internal organisasi, serta informasi keuangan dan non-keuangan. Informasi tersebut merupakan salah satu material pembelajaran berharga untuk mengembangkan kompetensi dan ketrampilan karyawan dalam organisasi dalam rangka pengambilan keputusan.

Organisasi berada pada sebuah lingkungan yang tidak statis. Dinamika yang terjadi dalam lingkungan berdampak pada tuntutan agar organisasi itu berubah seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Perubahan dalam sebuah organisasi pertanda bahwa organisasi melakukan suatu proses adaptasi dalam rangka pembelajaran atau *learning organization* untuk mempertahankan keberlangsungan hidupnya.

*Learning Organization* adalah organisasi yang berani untuk melakukan perubahan-perubahan dalam upaya perbaikan organisasi secara terus menerus sehingga dapat menghasilkan kinerja sesuai dengan target yang ditetapkan. Perubahan organisasi sebagai tindakan adaptif terhadap lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, menandakan bahwa organisasi tersebut melibatkan diri dalam proses pembelajaran (Bucic *et al.* 2010). *Learning Organization* memerlukan

dukungan semua pihak dalam organisasi termasuk pemimpin organisasi itu sendiri. Dalam penelitiannya Bucic *et al.* (2010) mengaitkan antara organisasi pembelajaran atau *Learning Organization* dengan *Leadership Style*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dalam sebuah tim kerja dapat menginspirasi sekaligus memotivasi anggota untuk terlibat dalam sebuah proses pembelajaran dalam rangka mencapai tingkat kinerja dan kompetensi profesional yang tinggi.

Dalam pandangan Mosadeghrad (2003), *Leadership Style* berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dengan membuat mereka lebih puas, berkomitmen dan sebagai imbalannya akan meningkatkan produktivitas.

Informasi yang dihasilkan melalui proses pembelajaran yang dilakukan oleh pada karyawan dalam sebuah organisasi adalah masukan yang strategis untuk membantu organisasi bertahan sekaligus memenangkan persaingan (Atak, 2011). Oleh karena itu dalam hasil penelitiannya Atak (2011) mengungkapkan peran komitmen karyawan dalam penciptaan *Learning organization*. Bagi Atak (2011) organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen untuk mau belajar sehingga menghasilkan informasi yang berdayaguna bagi pengembangan strategi organisasi.

Dalam penjelasan di atas, disebutkan bahwa keluaran *Management Control System* adalah informasi. Namun demikian, informasi yang dihasilkan oleh *Management Control System* tidak dapat berdaya guna tanpa dukungan komitmen karyawan dalam organisasi. Sebaik apapun implementasi *Management Control System* diimplementasikan dalam perusahaan, tidak berdampak pada kinerja perusahaan tanpa adanya komitmen karyawan dalam organisasi. Menurut Gomez-Ruiz *et al.* (2011), efektivitas dalam mengelola informasi yang dihasilkan oleh *Management Control System* justru akan memfasilitasi meningkatnya komitmen karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini, yaitu: 1) apakah *Leadership Style* berpengaruh terhadap *Management Control System*, 2) apakah *Leadership Style* berpengaruh terhadap *Organization Commitment*?, 3) *Management Control System* berpengaruh terhadap *Learning Organization*?, 4) apakah *Organization Commitment* berpengaruh terhadap *Learning Organization*?, 5) apakah *Leadership Style* berpengaruh terhadap *Learning Organization*?, dan 6) apakah *Management Control System* berpengaruh terhadap *Organization Commitment*?

### **TINJAUAN TEORETIS** ***Leadership Style Theory***

Northouse (2001) mendefinisikan *Leadership Style* sebagai proses dimana seseorang karyawan mempengaruhi sekelompok karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Selain daripada itu *Leadership Style* juga merupakan suatu proses yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama melalui perubahan.

Sedangkan Yukl (1989) menyatakan bahwa *Leadership Style* adalah proses mempengaruhi orang lain agar mengerti, memahami dan setuju tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses untuk memfasilitasi usaha secara karyawanal maupun kolektif guna tercapainya tujuan bersama. Dalam konteks penelitian ini, *Leadership Style* berkaitan dengan *Transformational Leadership* dan *Transactional Leadership*.

Butler *et al.* (1999) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional atau *Transformational Leadership* dapat mendorong pengikutnya untuk memiliki visi, misi, dan tujuan organisasi, memotivasi agar pengikutnya mampu menunjukkan kinerja secara maksimum, merangsang pengikutnya agar bertindak secara kritis dan dapat menyelesaikan masalah dengan cara-cara baru serta

memperlakukan pengikutnya secara karyawanal.

Pandangan McCleskey (2014) mengenai *Transactional Leadership* menyebutkan bahwa pemimpin transaksional memfokuskan pada adanya hubungan yang dilandasi pertukaran. Pertukaran menjadi cara pemimpin untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Dan kontrak menjadi salah satu motivasi karyawan untuk bekerja.

Bass dan Avolio (1995) memetakan dimensi *Transformational Leadership* terdiri dari *Karyawanal Consideration*, *Intellectual Stimulation*, *Inspirational Motivation*, dan *Idealized Influence*. Sedangkan untuk *Transactional Leadership* terdiri dari *Contingent Reward*, *Management by Exception (active)*, *Management by exception (passive)* dan *Laissez-faire*.

### **1** ***Management Control System***

*Management Control System* adalah proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pemenuhan tujuan organisasi (Anthony, 1965). (Simons, 1995) menjelaskan bagaimana manajer melakukan pengendalian untuk memastikan semua lini dalam sebuah organisasi secara efektif dan efisien mencapai tujuan bersama. Salah satu cara yang digunakan untuk mengimplementasikan sistem pengendalian dalam perusahaan adalah menggunakan *Levers of Control* (LOC).

Menurut (Armstrong, *et al.* 2010) *Management Control System* adalah sistem yang digunakan dalam suatu organisasi yang mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja dari sumber daya organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku organisasi untuk menerapkan strategi organisasi

LOC terdiri dari empat dimensi yaitu: 1) *belief systems* adalah sistem formal yang digunakan pimpinan senior dalam berkomunikasi untuk memperkuat sistem perusahaan dengan memberikan nilai-nilai



dasar, tujuan, dan arah organisasi bagi anggotanya sehingga dapat berfungsi untuk menginspirasi dan memotivasi anggotanya, 2) *boundary systems* adalah sistem yang ada di dalam perusahaan harus mendukung aktivitas perusahaan untuk pencapaian tujuan strategis dan mengantisipasi resiko yang mungkin terjadi, 3) *interactive control systems* merupakan sistem pengendalian dimana pimpinan secara teratur dan aktif melibatkan diri ke dalam pengambilan keputusan dan aktifitas anggota dan 4) *diagnostic control systems* adalah sistem yang memotivasi anggota untuk melakukan, menyeimbangkan perilaku anggota dengan tujuan organisasi dan melakukan mekanisme pengendalian.

### Organization Commitment

*Organization Commitment* merupakan salah satu konsep yang paling mendasar dan telah dieksplorasi sehubungan dengan motivasi kerja dan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi. Liou (2008) menjelaskan bahwa keberhasilan sebuah organisasi berkaitan dengan komitmen dan partisipasi karyawan. Artinya bahwa lingkungan dimana anggota-anggotanya mempunyai komitmen yang tinggi akan meningkatkan tingkat retensi karyawan, mengurangi biaya operasi, mempromosikan kinerja karyawan, dan meningkatkan efisiensi.

*Organization Commitment* cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi dan diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu karyawan yang menunjukkan sikap untuk berkomitmen lebih dan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, tidak membuang-buang waktu dalam bekerja dan kemungkinan tidak meninggalkan lingkungan kerjanya (Baihaqi, 2010).

Jaros (2007) mengemukakan bahwa *Organization Commitment* adalah keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi yang didasarkan pada tiga dimensi, yaitu: a) *strong affective commitment* berkaitan

dengan hubungan emosional secara positif antara karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen afektif merupakan komponen hasrat atau keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen tersebut dipengaruhi atau dikembangkan apabila terjadi keterlibatan dalam organisasi. Para karyawan yang secara afektif mengaitkan dirinya secara kuat dengan tujuan organisasi untuk mengidentifikasi dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi dan berhasrat untuk terus menjadi anggota organisasi. Artinya mereka ingin mengikatkan diri dengan organisasi, b) *Continuance commitment* adalah komponen *need* atau *gain* dibandingkan dengan *loses* bekerja dalam organisasi. Seseorang mungkin akan melakukan komitmen terhadap organisasi karena takut kehilangan keanggotaan organisasi dalam rangka mempertahankan kelangsungan imbalan pekerjaan. Pada sisi lain, seorang anggota organisasi tidak melihat keuntungan untuk terus berada dalam organisasi, tetapi ia harus mempertimbangkan kemungkinan adanya alternatif lain misalnya bekerja di tempat lain. Pertimbangan seperti ini tidak muncul langsung sekaligus, akan tetapi terakumulasi dengan umur dan masa kerja, dan c) *Normative commitment*. Dalam komitmen organisasi ini seorang karyawan tetap bekerja dan menjadi anggota organisasi karena perasaan kewajiban secara moral. Perasaan ini terhadap karyawanal sebelum dan sesudah menjadi anggota organisasi. Misalnya organisasi telah menginvestasikan kepada karyawan tersebut dengan mengikuti pelatihan sehingga karyawan tersebut mempunyai kewajiban moral untuk berupaya tetap bekerja dan berada dalam organisasi untuk membayar kembali hutangnya.

Jaros (2007) menjelaskan bahwa *Organization Commitment* adalah keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi yang

didasarkan pada tiga dimensi, yaitu 1) *strong affective commitment* artinya hubungan emosional secara positif antara anggota terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Artinya anggota ingin mengikatkan dirinya dengan organisasi, 2) *continuance commitment* adalah komponen kebutuhan dan keuntungan dibandingkan dengan kerugian bekerja dalam organisasi. Seseorang mungkin akan berkomitmen terhadap organisasi ketika orang tersebut mempersepsikan adanya kerugian jika kehilangan keanggotaan organisasi tersebut. Pada sisi lain, orang tersebut tidak melihat adanya keuntungan untuk terus berada dalam organisasi, sehingga perlu mempertimbangkan kemungkinan adanya alternatif bekerja di tempat lain. Pertimbangan seperti ini tidak muncul langsung sekaligus, akan tetapi terakumulasi dengan umur dan masa kerja, dan 3) *normative commitment* artinya seorang karyawan tetap bekerja dan menjadi anggota organisasi karena adanya perasaan kewajiban secara moral, karena organisasi telah mengeluarkan biaya investasi yang cukup besar melalui pelatihan.

### **1** **Learning Organization**

*Learning Organization* digambarkan sebagai organisasi yang mampu memperoleh dan mentransfer pengetahuan kemudian memodifikasi perilaku yang didasarkan pada pengetahuan. Artinya, organisasi mampu melakukan pembelajaran secara terus menerus yang meliputi kecepatan untuk berpikir dan mengambil tindakan sehingga menimbulkan respon dengan adanya perubahan yang ada. *Learning Organization* tidak hanya sekelompok karyawan yang belajar, namun pembelajaran ini terjadi secara terus menerus dalam seluruh perusahaan (Garvin, 1993). Sedangkan Argyris dan Schon (1996) mempunyai pemikiran bahwa *Learning Organization* berfokus pada proses belajar secara bersama dan terus menerus dalam sebuah proses

organisasi dan nantinya akan terjadi pembelajaran dan pengembangan pengetahuan sehingga dapat mencapai kinerja yang bagus. Kofman dan Senge (1993) mengembangkan konsep *Learning Organization* dengan membagi berdasarkan: a) *personal mastery*. Tujuan pendekatan ini adalah agar karyawan dapat mengembangkan kreativitas, memiliki motivasi, dan selalu ingin belajar dan memperbaiki diri, untuk mencapai tujuan personal yang sejalan dengan tujuan organisasi, b) *awareness of mental models*. Suatu pemikiran atau gambaran internal seseorang secara mendalam mengenai dunia pekerjaan, yakni gambaran yang melatarbelakangi dalam bertindak dan berpikir. Model ini dapat sangat kuat menentukan tindakan seseorang baik perilaku yang positif atau justru membatasi perilaku, c) *building a shared vision*. Pada tingkat yang paling sederhana, *shared vision* adalah jawaban dari pertanyaan "Apa yang ingin kita ciptakan? Meskipun membangun disiplin pertama (*personal mastery*) dapat membantu dalam membangun visi personal, pengembangan tersebut sungguh tidak akan membantu organisasi kecuali jika terdapat kesejajaran antara visi personal dengan visi organisasi, d) *team learning*. Berkaitan dengan kesejajaran antara visi personal dengan visi organisasi. Organisasi dapat merekrut orang-orang dengan visi yang sejalan dengan visi organisasi), dan e) *systems thinking*. Disiplin ini merupakan kerangka kerja dalam melihat hubungan saling keterkaitan diantara disiplin yang ada

Marsick dan Watkins (2003) menjelaskan empat dimensi *Learning Organization* yaitu 1) *ontinuous learning* yaitu mencakup adanya kesempatan untuk belajar secara terus menerus dan berkembang, 2) *Inquiry and dialogue* artinya di dalam budaya organisasi memungkinkan adanya diskusi dan tanya jawab, memberi dan belajar dari umpan balik yang diberikan oleh staf yang lain atau bahkan dapat belajar dari *trial and*

error, 3) *Team learning* yaitu adanya kesempatan untuk bekerjasama dalam sebuah tim kerja sehingga anggota dalam tim tersebut dapat saling belajar dan 4) *Empowerment* yaitu adanya pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab sehingga staf akan termotivasi untuk bekerja dan ada rasa tanggung jawab.

### Pengembangan Hipotesis

Otley (1999) menjelaskan bahwa *Management Control System* adalah sistem yang menyediakan informasi yang berguna bagi pimpinan untuk melakukan tugas mereka dan informasi ini membantu organisasi dalam mencapai kinerja. Oleh karena itu, diperlukan *Management Control System* untuk menjalankan operasional yang lebih baik dan dapat meningkatkan kerjasama yang baik antara karyawan dan pimpinan sehingga terjadi komunikasi demi pengembangan organisasi tersebut dalam menghadapi tantangan globalisasi. Dengan demikian sang<sup>41</sup> dibutuhkan peranan *Leadership Style*. *Leadership Style* merupakan suatu cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya yang dinyatakan dalam ben<sup>33</sup> pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin mempergunakan cara atau gaya tertentu yang berperan sebagai kekuatan dinamik untuk mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan d<sup>44</sup> n mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagi Northouse (2001) *Leadership Style* sebagai proses dimana seseorang karyawan mempengaruhi sekelompok karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

H<sub>1</sub>: *Leadership Style* berpengaruh terhadap *Management Control System*.

Faktor utama yang menjadi keberhasilan organisasi adalah *Leadership Style* seorang pemimpin. Artinya kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dengan membuat mereka lebih puas, berkomitmen dan sebagai imbalannya akan meningkatkan produktivitas (Mosadeghrad, 2003) .

*Organization Commitment* dapat dilihat dari tingkat keluar masuknya (*turnover*) anggota dari organisasi. *Turnover* dikatakan rendah menunjukkan tingkat komitmen anggota organisasi yang tinggi dan sebaliknya. Penelitian sebelumnya menunjukkan ada banyak faktor yang mempengaruhi *Organization Commitment*, salah satunya yang dianggap sebagai penentu utama adalah peran pemimpin. Pemimpin merupakan faktor yang dapat menggerakkan karyawan serta mendukung organisasi dalam mengembangkan usahanya.

H<sub>2</sub>: *Leadership Style* berpengaruh terhadap *Organization Commitment*.

5  
*Management Control System* merupakan sistem informasi yang membantu para anggota organisasi untuk berkomunikasi dan berinteraksi sehingga membentuk *learning*. Choe (2004) berpendapat bahwa informasi yang dihasilkan oleh *Management Control System* dapat memperkuat dampak positif *Learning Organization* terhadap kinerja. Penelitian ini mengindikasikan bahwa informasi yang diperoleh dari *Management Control System* digunakan sebagai sarana untuk berinteraksi, komunikasi dan berbagi pengalaman antar anggota organisasi sehingga dengan adanya *Management Control System* dapat untuk memfasilitasi adanya *Learning Organization*.

H<sub>3</sub>: *Management Control System* berpengaruh terhadap *Learning Organization*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Samad, 2004) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung mempengaruhi pembelajaran dalam organisasi. Atak (2011) menyatakan bahwa *Organization Commitment* memberi pengaruh yang baik terhadap *Learning Organization*.

Kofman dan Senge (1993) menjelaskan bahwa tanpa belajar, komitmen tidak dapat dicapai dalam organisasi dan transformasi terhadap pembelajaran



organisasi tidak dapat memberikan hasil. Persyaratan kompetitif dalam organisasi era informasi yang lebih global, lebih berorientasi pada pelanggan, lebih fleksibel, lebih berorientasi pada pembelajaran dan lebih tergantung pada kerjasama tim.

*Organization Commitment* tidak hanya meningkatkan kualitas dan kuantitas tingkat keberhasilan dari peran tertentu dan memberikan kontribusi untuk mengurangi absensi dan pergantian karyawan; tetapi juga mengarahkan karyawan untuk berperilaku secara relawan, hal inilah yang dibutuhkan untuk tingkat keberhasilan yang tinggi dalam proses organisasi (Katz dan Kahn, 1978)

H<sub>4</sub>: *Organization Commitment* berpengaruh terhadap *Learning Organization*.

<sup>1</sup> Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan *Learning Organization* yang dapat memotivasi pengikutnya <sup>1</sup> dalam melakukan performa yang terbaik. Dalam hal ini visi, misi, kemampuan dan peran pemimpin dalam pembelajaran juga merupakan ketrampilan yang penting untuk membentuk *Learning Organization* (Johnson, 2002).

Seorang pemimpin yang mendukung akan memberikan pembelajaran organisasi melalui eksperimen, komunikasi, dialog, penguasaan pribadi atau penciptaan proses pengetahuan (Lopez *et al.* 2005). Pemimpin harus merencanakan adanya perubahan, menyediakan pelatihan pekerja sebagai bagian dari perubahan, mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan dan memotivasi karyawan dengan adanya perubahan (Sayli dan Tufekci, 2008)

Singh (2010) juga melakukan penelitian dan menemukan bahwa adanya hubungan signifikan antara *Leadership Style* dengan *Organization Learning*. Demikian juga Morsing dan Oswald (2009) pendapat sama dengan menjelaskan bahwa kepemimpinan yang sukses tidak hanya dilihat dari kompetensi seorang pemimpin

melainkan bagaimana pemimpin tersebut mampu membangun budaya organisasi yang baik untuk keberlanjutan organisasi di masa yang akan datang.

H<sub>5</sub>: *Leadership Style* berpengaruh terhadap *Learning Organization*.

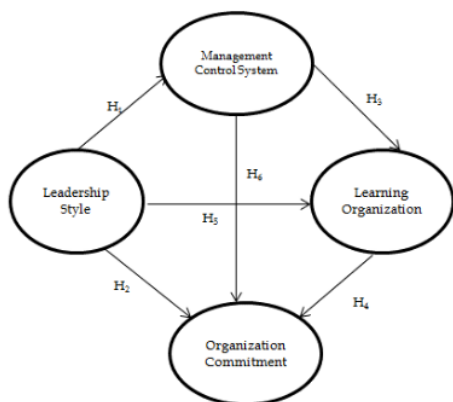
<sup>10</sup> *Management Control System* memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi (Widener, 2007). *Management Control System* telah banyak digunakan sebagai kerangka kerja untuk menyelaraskan kesesuaian antara pengambilan keputusan dan kinerja karyawan dengan tujuan organisasi (Davila dan Foster, 2007). Sedangkan House (1996) berpendapat bahwa karyawan yang dihargai karena kinerja mereka akan lebih cenderung termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan komitmen mereka.

H<sub>6</sub>: *Management Control System* berpengaruh terhadap *Organization Commitment*.

## <sup>1</sup> METODE PENELITIAN

Model analisis dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang akan diuji dengan menggunakan *software WarpPLS*. Analisis WarpPLS merupakan pengembangan dari analisis *Partial Least Square* (Solimun, 2017)

Penelitian ini menguji pengaruh *Leadership Style* terhadap *Learning Organization* dengan *Management Control System* dan *Organization Commitment* sebagai variabel intervening yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1  
Model Analisis Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu *Leadership Style*, *Management Control System*, *Organization Commitment* dan *Learning Organization*. *Leadership Style* berperan sebagai variabel independen, *Management Control System* dan *Organization Commitment* berperan sebagai variabel mediasi, dan *Learning Organization* sebagai variabel dependen.

Pengukuran dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada responden dengan beberapa pertanyaan untuk tiap variabel. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran *Likert*. Masing-masing pendapat dari pertanyaan diberikan nilai sebagai berikut : a) nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju, b) nilai 2 untuk jawaban tidak setuju, c) nilai 3 untuk jawaban netral, d) nilai 4 untuk jawaban setuju, dan e) nilai 5 untuk jawaban sangat setuju..

Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel secara *purposive sampling* yaitu dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu (Hartono, 2009)

Penelitian ini dilakukan kepada semua tenaga pengajar dan tenaga kependidikan pada sebuah Universitas di Surabaya dengan populasi tenaga pengajar sebanyak 309 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 303 orang. Dan pemilihan sampel dilakukan dengan kriteria

bahwa mereka sudah bekerja minimal 2 tahun dan mempunyai jabatan struktural.

Penelitian ini, analisa model dilakukan dengan melakukan beberapa pengujian dan prosedur sebagai berikut :

### Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul berdasarkan objek yang diteliti, sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum. Statistik deskriptif dikemukakan dengan penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan detil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan prosentase. Dalam statistik deskripsi dapat juga dilakukan perhitungan untuk melihat kuatnya hubungan antara variabel melalui korelasi (Supriyanto, 2009)

### Uji Validitas

Pengujian validitas dengan pengertian bahwa hasil pengukuran sudah valid atau tidak menyimpang dari ketentuan yang ada. Dalam penelitian ini variabel laten yang digunakan adalah *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, *Management Control System*, *Organization Commitment* dan *Learning Organization*. Ketika menganalisis model dengan menggunakan SEM, indikator masing-masing konstruk harus memiliki *loading factor* yang signifikan terhadap konstruk yang diukur, maka dalam penelitian ini pengukuran validitas instrumen yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis*(CFA) dengan bantuan *Warp PLS*, dimana setiap item pertanyaan harus mempunyai *loading factor* yang lebih dari 0,50 (Ghozali, 2014).

10

### Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang

ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan tujuan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* dengan bantuan *WarpPLS*. Ukuran yang dipakai untuk menunjukkan instrumen *reliable* adalah nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

#### Evaluasi Inner Model

Nilai *R-squared* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien path atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis.

Nilai *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

#### Pengujian Hipotesis

Setelah merumuskan hipotesis penelitian maka dilakukan uji statistik untuk menentukan daerah penerimaan  $H_1$ –  $H_6$  sehingga dapat diperoleh kesimpulan hasil hipotesis penelitian. Uji statistik yang digunakan adalah *t-test*, bilamana diperoleh  $p\text{-value} \leq 0,05$  (alpha 5%), maka disimpulkan signifikan (Solimun, 2017)

#### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan responden adalah para pejabat struktural pada sebuah Universitas di Surabaya. 135 kuesioner dibagikan dan diisi oleh karyawan dengan posisi pejabat struktural. 102 kuesioner kembali dan 2 kuesioner dinyatakan tidak lengkap.

**Tabel 1**  
**Data Responden**

Responden	Keterangan	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Unit Kerja	Unit Akademik	63	63%
	Unit Pendukung	37	37%

Jenis Kelamin	Perempuan	49	49%
	Laki-laki	51	51%
Pendidikan Terakhir	Diploma	0	0%
	S1	18	18%
	S2	61	61%
	S3	21	21%
Masa Kerja	< 5 tahun	7	7%
	5 - 10 tahun	19	19%
	> 10 - 20 tahun	46	46%
	< 20 tahun	28	28%
Jabatan dalam struktural	Dekan	5	5%
	Wakil Dekan	5	5%
	Kaprodi	19	19%
	Sekprodi	13	13%
	Kabid	9	9%
	Kalab	15	15%
	Kepala Biro / Unit	23	23%
	Kepala Bagian	8	8%
	Kasubag	2	2%
	Kasubid	1	1%

Sumber: hasil pengolahan kuisisioner ( 2018)

Berdasarkan tabel 1, data responden yang diperoleh mayoritas dari Unit Akademik, laki-laki, pendidikan S2 dengan masa kerja > 10-20 tahun dan jabatan struktural sebagai Kepala Biro atau Unit.

Data-data yang sudah terkumpul akan dicari nilai rata-rata dengan menentukan interval kelas yang dicari dengan mencari selisih antara nilai tertinggi dengan nilai terendah kemudian dibagi dengan jumlah

kelasnya. Dalam hal ini peneliti menentukan interval kelasnya sebesar 0,80. Berdasarkan interval kelas diatas, maka disusun kriteria rata-rata jawaban responden yang ditunjukkan dalam tabel 2, berikut ini:

**Tabel 2**  
**Kategori Rata-Rata Jawaban Responden**

Interval	Kategori
$4,20 < a \leq 5,00$	Sangat Tinggi
$3,40 < a \leq 4,20$	Tinggi
$2,60 < a \leq 3,40$	Netral
$1,80 < a \leq 2,60$	Rendah
$1,00 < a \leq 1,80$	Sangat Rendah

**Tabel 3**  
**Deskriptif Jawaban Responden Variabel Leadership Style**

Leadership	Mean	Kategori
<i>Transformational</i>	4,20	Tinggi
<i>Transactional</i>	4,03	Tinggi
Total	4,11	Tinggi

Sumber: hasil pengolahan kuisioner (2018)

Dari penilaian responden terhadap variabel *Leadership Style* seperti ditunjukkan dalam tabel 3 terlihat bahwa penerapan *Leadership Style* di institusi pendidikan termasuk dalam kategori tinggi, khususnya pada *Transformational Leadership* dengan nilai 4,11, dengan rincian sebesar 4,20 sedangkan *Transactional Leadership* sebesar 4,03.

Analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa *Leadership Style* dalam organisasi yang menjadi objek penelitian dalam kategori yang baik. Hal ini di dukung dengan pernyataan dalam kuisioner yang menyebutkan bahwa pemimpin dalam organisasi ini telah memberikan kesempatan saya untuk melakukan perbaikan dari kesalahan yang sudah pernah dilakukan.

**Tabel 4**  
**Deskriptif Jawaban Responden Variabel Management Control System**

Dimensi	Mean	Kategori
<i>Belief System</i>	3,96	Tinggi
<i>Boundary System</i>	3,96	Tinggi
<i>Diagnostic System</i>	3,47	Tinggi
<i>Interactive Control System</i>	3,04	Netral
Total	3,61	Tinggi

Sumber: hasil pengolahan kuisioner (2018)

*Management Control System* berdasarkan penilaian responden dalam tabel 4 di atas, juga menunjukkan kinerja yang baik. Secara keseluruhan, rata-rata variabel *Management Control System* adalah 3,61 yang termasuk dalam kategori tinggi. Artinya pimpinan dapat mempengaruhi dan menginformasikan kepada karyawannya untuk dapat mengimplementasikan strategi dalam proses *Management Control System*. Hal ini dapat dilihat dalam dimensi 'Boundary System' dengan mean dalam kategori tinggi artinya manajemen dalam menjalankan operasionalnya baik secara rutin maupun kegiatan selalu ada perencanaan dan pedoman operasionalnya sehingga sumber daya yang diperoleh dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

**Tabel 5**  
**Deskriptif Jawaban Responden Variabel Organization Commitment**

Dimensi	Mean	Kategori
<i>Strong Affective Commitment</i>	4,36	Tinggi
<i>Continuance Commitment</i>	4,04	Tinggi
<i>Normative Commitment</i>	4,12	Tinggi
Total	4,17	Tinggi

Sumber: hasil pengolahan kuisioner (2018)



Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel *Organization Commitment* seperti ditunjukkan dalam tabel 5 di atas, semua dimensi menunjukkan hasil yang tinggi, dimana rata-rata tertinggi terletak pada *Strong Affective Commitment* dan yang terendah pada *Continuance Commitment*. Secara keseluruhan rata-rata variabel *Organization Commitment* adalah 4,17 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki dorongan atau tingkat emosi yang tinggi untuk melakukan tindakan yang relevan dalam mencapai target tertentu.

**Tabel 6**  
Deskriptif Jawaban Responden Variabel  
*Learning Organization*

Dimensi	Mean	Kategori
<i>Team Learning</i>	4,10	Tinggi
<i>Continuous Learning</i>	4,09	Tinggi
<i>Inquiry &amp; dialog</i>	3,73	Tinggi
<i>Empowerment</i>	4,00	Tinggi
Total	3,99	Tinggi

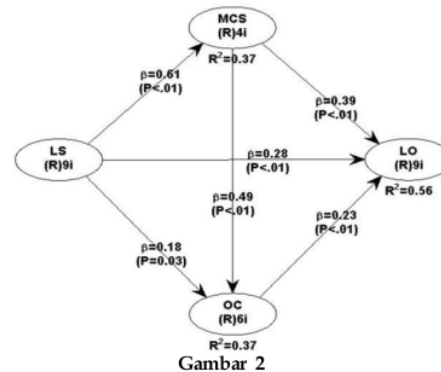
Sumber: hasil pengolahan kuisioner (2018)

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel *Learning Organization*, dalam tabel 6 di atas, dimana semua dimensi menunjukkan hasil yang tinggi, dengan rata-rata tertinggi terletak pada *Team Learning* dan yang terendah pada *Inquiry & dialog*. Secara keseluruhan rata-rata variabel *Learning Organization* adalah 3,99 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Dalam hal ini organisasi akan melakukan pembelajaran secara terus menerus dalam mengembangkan kemampuan karyawan yang nantinya akan terjadi perubahan-perubahan dalam proses pembelajaran dan pengembangan pengetahuan tersebut sehingga akan mencapai kinerja yang bagus.

#### Analisa Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan PLS untuk menguji pengaruh antar variabel seperti ditunjukkan dalam gambar 2 di bawah ini.



**Gambar 2**  
Output model pengukuran PLS  
Sumber: hasil analisis data (2018)

Pada tabel 7 indikator ke tujuh dalam *Leadership Style* memiliki nilai *outer loading* lebih kecil dari 0,50 yaitu 0,169 dan nilai *outer loading* lebih kecil dari 0,50 maka indikator tersebut tidak digunakan karena belum dianggap signifikan. Sedangkan semua indikator-indikator lainnya yang memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,50 sudah dianggap signifikan.

**Tabel 7**  
Nilai Outer Loading

Indikator	LS	MCS	OC	LO
LS1	0,765			
LS2	0,735			
LS3	0,619			
LS4	0,627			
LS5	0,663			
LS6	0,747			
LS8	0,660			
LS9	0,659			
LS10	0,681			

MCS11		0,641		
MCS12		0,780		
MCS13		0,594		
MCS14		0,804		
OC15			0,859	
OC16			0,787	
OC17			0,856	
OC18			0,823	
OC19			0,882	
OC20			0,806	
LO21				0,783
LO22				0,713
LO23				0,586
LO24a				0,836
LO24b				0,858
LO25				0,749
LO26				0,784
LO27				0,742
LO28				0,763

Sumber: hasil statistik (2018)

Tabel 8 menunjukkan hasil pengukuran nilai *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model.

**Tabel 8**  
Nilai *Square Root of Average Variance Extracted*

Variabel	LS	MCS	OC	LO
LS	0,686	0,580	0,409	0,596
MCS	0,580	0,710	0,574	0,674
OC	0,409	0,574	0,836	0,560
LO	0,596	0,674	0,560	0,761

Sumber: hasil statistik (2018)

Jika AVE variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Kriteria nilai pengukuran lebih besar dari 0,50 dan dinyatakan valid.

**Tabel 9**  
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
LS	0,888	0,858
MCS	0,800	0,665
OC	0,933	0,914
LO	0,925	0,907

Sumber: hasil statistik (2018)

Informasi dalam tabel 9 menunjukkan bahwa baik *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* telah memenuhi *rule of thumb* artinya hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable* dengan kriteria nilai *Composite Reliability* harus > 0,70 dan nilai *Cronbach's Alpha* harus > 0,60.

#### 4 Evaluasi Inner Model

*Goodness of Fit Model* diukur menggunakan R-square untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:  $Q^2 = 1 - (1 - 0.369) (1 - 0.369) (1 - 0.559) = 0,824411$ . Nilai Q2 sebesar 0,824411 menunjukkan *goodness of fit inner model* yang baik yaitu keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model struktural dalam penelitian ini adalah sebesar 82,44%, sedangkan sisanya 17,56% dijelaskan oleh 53 aktor lain di luar model penelitian ini. Hasil regresi berganda PLS dapat dilihat dalam tabel 10 berikut ini.

**Tabel 10**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Sumber: hasil statistik (2018)

#### Pembahasan

##### **Pengaruh Leadership Style terhadap Management Control System**

Hasil pengujian hipotesis  $H_1$  dalam tabel 10 menunjukkan pengaruh positif signifikan *Leadership Style* terhadap *Management Control System* dengan nilai  $\beta$  0,61 dan *p-value* 0,01 lebih kecil dari 0.05.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *Leadership Style* khususnya *Transformational Leadership* mampu mengarahkan aktivitas dan perilaku karyawan untuk bekerja sesuai dengan perencanaan dan strategi yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Bagi karyawan dalam organisasi ini gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh para pemimpin mampu mendukung implementasi sistem manajemen yang dimiliki organisasi secara efisien dan efektif.

Kepemimpinan yang mengayomi sebagai salah satu karaktersitik dalam *Transformational Leadership*, dimana pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada setiap karyawan dalam organisasi ini untuk mengembangkan diri dan mampu bangkit dan belajar dari kesalahan menjadi kekuatan penggerak setiap karyawan dalam organisasi untuk menjalankan perencanaan, evaluasi, dan pengendalian organisasi. Penelitian Verma *et al.* (2015) bahwa karaktersitik *Transformational Leadership Style* dalam seorang pemimpin yang mampu memberikan rasa percaya diri, menaruh hormat berdasarkan hubungan interpersonal, dan mengimplementasikan nilai-nilai kebenaran akan berdampak pada cara pemimpin melakukan pengambilan keputusan yang merupakan bagian dari *Management Control System*.

*Management Control System* dalam penjelasan di atas adalah suatu alat yang digunakan dalam sebuah organisasi

	P-value	$\beta$ coefficient	Kesimpulan
LS → MCS	< 0,01	0,61	$H_1$ diterima
LS → OC	0,03	0,18	$H_2$ diterima
MCS → LO	< 0,01	0,39	$H_3$ diterima
OC → LO	< 0,01	0,23	$H_4$ diterima
LS → LO	< 0,01	0,28	$H_5$ diterima
MCS → OC	< 0,01	0,49	$H_6$ diterima

untuk mengimplementasikan strategi dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Sebagai alat, *Management Control System* memerlukan peran penting seorang pemimpin untuk mengatur dan mengendalikan organisasi agar dapat mengimplementasikan strategi organisasi dengan baik. Morsing dan Oswald (2009) mendukung hasil penelitian ini dengan menjelaskan bahwa kepemimpinan yang sukses tidak hanya dilihat dari kompetensi seorang pemimpin melainkan bagaimana pemimpin tersebut mampu untuk membangun budaya organisasi yang baik untuk keberlanjutan organisasi di masa yang akan datang. Dapat disimpulkan bahwa *Management Control* mempunyai pengaruh terhadap *Leadership Style* dalam sebuah organisasi, karena akan digunakan sebagai proses manajemen dalam mengarahkan, membangun sumber daya yang ada sebagai dasar untuk menyeimbangkan dari berbagai keinginan karyawan atau kelompok. Penelitian (Mosadeghrad, 2003) menjadikan kepemimpinan dalam organisasi sebagai indikator utama yang menentukan keberhasilan organisasi. *Leadership Style* berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dengan membuat mereka lebih puas, berkomitmen dan sebagai imbalannya akan meningkatkan produktivitas.

### **Pengaruh *Leadership Style* terhadap *Organization Commitment***

Hasil pengujian hipotesis  $H_2$  dalam tabel 10 menunjukkan pengaruh positif signifikan dengan nilai sebesar  $\beta$  0,18 dan  $p$ -value 0,01 antara *Leadership Style* terhadap *Organization Commitment*. Penelitian ini ingin menjelaskan bahwa *Leadership Style* memberikan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen karyawan dalam organisasi atau *Organization Commitment* yang merupakan salah satu konsep paling mendasar dan berhubungan dengan motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Yahaya dan Ebrahim (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa komitmen karyawan dalam sebuah organisasi akan digerakkan oleh sebuah *Leadership Style*. Karyawan dalam organisasi dapat menumbuhkan komitmen ketika dipimpin oleh pemimpin yang mampu mendorong dan mengajak bawahannya untuk bertukar ide dan meyakinkan diri bahwa pekerjaan yang mereka laksanakan dapat berjalan dengan baik. Sebuah *Leadership Style* dianggap dapat akan menciptakan ikatan emosional dengan para karyawan dalam organisasi, sehingga mereka memiliki kebanggaan untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Dalam pandangan Mosadeghrad, (2003), *Leadership Style* berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dengan membuat mereka lebih puas, berkomitmen dan sebagai imbalannya akan meningkatkan produktivitas.

### **Pengaruh *Management Control System* terhadap *Learning Organization***

Hasil pengujian hipotesis  $H_3$  dalam tabel 10, menunjukkan bahwa *Management Control System* berpengaruh positif terhadap *Learning Organization* dengan nilai sebesar  $\beta$  0,39 dan  $p$ -value 0,01 lebih kecil dari 0,05. Dalam penjelasan di atas, *Management Control*

*System* merupakan bagian sistem informasi dalam organisasi yang membantu para karyawan organisasi untuk berkomunikasi dan berinteraksi sehingga dapat berbagi pengalaman untuk memecahkan masalah dan memudahkan organisasi tersebut bertahan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Management Control System* yang diimplementasikan oleh organisasi mampu mengarahkan karyawan organisasi senantiasa beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang berdampak pada kinerja organisasi. Wee *et al.* (2014) mengaitkan antara desain *Management Control System* dan otuput dari *Management Control System*, yaitu informasi. Desain *Management Control System* yang baik akan mampu menghasilkan informasi mengenai lingkungan eksternal dan internal organisasi, serta informasi keuangan dan non-keuangan. Informasi tersebut merupakan salah satu material pembelajaran berharga untuk mengembangkan kompetensi dan ketrampilan karyawan dalam organisasi dalam rangka pengambilan keputusan.

Informasi yang dihasilkan oleh *Management Control System* dapat memperkuat dampak positif *Learning Organization* terhadap kinerja. Choe (2004) berpendapat bahwa informasi yang dihasilkan oleh proses *Management Control System* digunakan sebagai sarana untuk berinteraksi, berkomunikasi dan berbagi pengalaman antar anggota organisasi. Lebih lanjut Choe (2004) menjelaskan bahwa informasi yang dihasilkan oleh *Management Control System* dapat memperkuat dampak positif *Learning Organization* terhadap kinerja. Selanjutnya sistem dalam *Management Control System* akan memfasilitasi adanya *Learning Organization* yang memberikan kemampuan untuk memecahkan masalah sehingga dapat memudahkan organisasi



tersebut untuk dapat bertahan di masa yang akan datang.

Adanya suatu pemahaman tentang organisasi dan lingkungan yang dihasilkan dari *Learning Organization* dapat memberikan masukan untuk proses penyesuaian terhadap perubahan dan selanjutnya pembelajaran organisasi dapat mempengaruhi bagaimana *Management Control System* digunakan (Choe, 2004)

#### **Pengaruh *Organization Commitment* terhadap *Learning Organization***

Hasil pengujian hipotesis H<sub>4</sub> dalam tabel 10 menunjukkan *Organization Commitment* berpengaruh positif nilai sebesar  $\beta$  0,23 dan *p-value* 0,01 terhadap *Learning Organization*.

*Organization Commitment* menjelaskan bagaimana sikap karyawan organisasi terlibat secara mendalam dalam pencapaian visi misi, nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan *Learning Organization* yang merupakan suatu proses untuk berpikir secara kritis dalam memahami, menjalankan dan membutuhkan proses untuk belajar adanya perubahan secara efektif.

Rahman dan Awang (2013) menghubungkan organisasi belajar dengan pembentukan komitmen. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa ada pengaruh signifikan antara organisasi belajar dan komitmen organisasi. Pembelajaran internal dan eksternal dalam organisasi menurut penelitian Rahman dan Awang (2013) akan mendorong karyawan organisasi untuk termotivasi menciptakan keunggulan diri dan mengembangkan komunikasi efektif melalui dialog terbuka. Namun demikian organisasi pembelajaran atau *Learning Organization* tidak cukup untuk memenangkan sebuah persaingan.

Dalam penelitiannya, Atak (2011) menjelaskan bahwa organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen. Karyawan dengan komitmen tinggi tidak saja akan

mereduksi perputaran karyawan, namun demikian akan menciptakan perilaku karyawan yang mau bekerja sukarela. Lebih lanjut menurut Atak (2011), organisasi menjadi pembelajaran organisasi hanya dapat dilakukan melalui kerja para karyawan itu sendiri dengan kompetensi tinggi dan unggul dalam pengelolaan informasi. Hanya saja, tanpa komitmen terhadap organisasi, kompetensi karyawan tidak akan mengangkat kinerja organisasi.

#### **Pengaruh *Leadership Style* terhadap *Learning Organization***

Hasil pengujian hipotesis H<sub>5</sub> dalam tabel 10 menunjukkan bahwa *Leadership Style* berpengaruh positif signifikan terhadap *Learning Organization* dengan nilai sebesar  $\beta$  0,23 dan *p-value* 0,01. Penelitian ini menjelaskan bahwa *Leadership Style* seorang pemimpin mempengaruhi penciptaan *Learning Organization*.

Hasil penelitian ini juga menggarisbawahi kepemimpinan transformasional atau *Transformational Leadership* yang dapat berpengaruh positif bagi pengembangan kemampuan dan kompetensi karyawan organisasi. Pimpinan mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi terhadap bawahan, pemimpin yang perhatian, memberikan saran, dan memberikan pelatihan terhadap karyawannya memperoleh nilai *loading factor* paling tinggi sebesar 0,765.

Artinya karakteristik model kepemimpinan yang mengayomi, menghargai, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang adalah faktor yang dapat memprediksi pembentukan komitmen karyawan dalam organisasi.

Sayli dan Tufekci (2008) menyoroti pola kepemimpinan dari peran pemimpin yang harus merencanakan adanya perubahan, menyediakan pelatihan pekerja sebagai bagian dari perubahan, mempersiapkan

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
LS → LO	0,28		
LS → LO melalui OC		$0,18 \times 0,23 = 0,0414$	
LS → LO melalui MCS		$0,61 \times 0,39 = 0,2379$	
Total Effect LS → LO melalui MCS			$0,28 + 0,2379 = 0,5179$
Total Effect LS → LO melalui OC			$0,28 + 0,0414 = 0,3214$

mereka untuk menghadapi perubahan dan memotivasi para pekerja untuk siap menghadapi perubahan.

Hasil penelitian-penelitian di atas mendukung penelitian, Appelbaum *et al.* (2015) yang menyebutkan bahwa motivasi karyawan dalam organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya sehingga adaptif terhadap perubahan lingkungan dipengaruhi oleh teladan kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam sebuah organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam menciptakan pembelajaran organisasi dalam rangka pencapaian kinerja dan <sup>28</sup>unggulan bersaing perusahaan. *Learning Organization* diperlukan bagi manajemen untuk mengembangkan kapasitas organisasi secara bersinambungan untuk menyesuaikan diri dan melakukan perubahan.

Senada dengan Appelbaum *et al.* (2015), Gumelar dan Nurohmi (2017) menjelaskan bahwa *Leadership Style* dalam hal ini *Transformational Leadership* terbukti menjadi satu katalisator yang menunjang motivasi karyawan dalam organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan secara terus menerus.

Senada dengan pernyataan sebelumnya, Marquardt (1996) menegaskan organisasi pembelajaran atau *Learning Organization* adalah organisasi yang belajar dengan kuat secara kolektif dan terus berubah untuk beradaptasi terhadap perubahan itu sendiri, mengumpulkan, mengelola dan menggunakan informasi sebagai pengetahuan dengan baik. Dan semua hal tersebut di atas menurut Marquardt (1996) dipengaruhi oleh peran penting dari seorang pemimpin yang bergerak, mengendalikan, dan memberdayakan segenap sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi.

**Tabel 11**  
**Nilai Pengaruh Indirect Effect Leadership Style Terhadap Learning Organization**

Sumber: hasil statistik (2018)

#### **Mediasi Management Control System dalam Hubungan Leadership Style dan Learning Organization**

Pengaruh langsung dalam penelitian ini dapat dilihat dari koefisien jalur *Leadership Style* terhadap *Learning Organization*, sedangkan pengaruh tidak langsung dari koefisien jalur *Leadership Style* terhadap *Learning Organization* melalui *Management Control System*. Penelitian ini menghitung *total effect*, yaitu penjumlahan *direct effect* dan *indirect effect* yang akan dibandingkan dengan pengaruh langsung atau *direct effect*. Tabel 11 menjelaskan bahwa *direct effect* atau pengaruh langsung *Leadership Style* terhadap *Learning Organization* lebih kecil dibandingkan dengan *total effect*. Penelitian ini menjelaskan bahwa *Management Control System* mampu memediasi pengaruh *Leadership Style* terhadap *Learning Organization*. Hasil tersebut menjelaskan bahwa *Management Control System* memberikan pengaruh agar model kepemimpinan atau *Leadership Style* dalam sebuah perusahaan mampu menciptakan *Learning Organization*. Dapat dikatakan bahwa secara personal *Leadership Style* seorang

pemimpin akan mempengaruhi proses pembelajaran yang terjadi pada sebuah organisasi melalui *Management Control System*.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi yang menjadi objek dalam penelitian ini akan mempengaruhi karyawan dalam organisasi untuk mengembangkan diri dan adaptif terhadap perubahan lingkungan apabila organisasi mampu mengoperasikan suatu sistem manajemen sebagai instrumen untuk mengendalikan organisasi selaras dengan tujuan organisasi itu sendiri yang disebut dengan *Management Control System*.

#### **Mediasi Organization Commitment dalam Hubungan Leadership Style dan Learning Organization**

*Leadership Style* juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap *Learning Organization* melalui *Organization Commitment*. Tabel 11 di atas menjelaskan bahwa pengaruh langsung atau *direct effect Leadership Style* terhadap *Learning Organization* lebih kecil dibandingkan dengan *total effect Leadership Style* terhadap *Learning Organization* melalui *Organization Commitment*. Penelitian ini menjelaskan bahwa *Organization Commitment* mampu memediasi pengaruh *Leadership Style* terhadap *Learning Organization*. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang diberikan oleh anggota organisasi semakin besar juga pengaruh gaya kepemimpinan untuk menciptakan pembelajaran organisasi. Pentingnya *Organization Commitment* tidak hanya berdampak pada pembentukan komitmen anggota organisasi itu sendiri, melainkan memberikan pengaruh terhadap semangat pemimpin organisasi untuk memotivasi anggota organisasi untuk meningkatkan kapasitas belajar sehingga berdampak pada kinerja organisasi.

Dalam penjelasan di atas, Atak (2011) menyebutkan bahwa sebuah

organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen. Karena meskipun karyawan tersebut mempunyai kapasitas tinggi, tetapi tanpa komitmen, maka organisasi itu tidak akan bertumbuh untuk mencapai kinerja yang diharapkan. terhadap organisasi, kompetensi karyawan tidak akan mengangkat kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka *Management Control System* maupun *Organization Commitment* dapat memediasi hubungan antara *Leadership Style* terhadap *Learning Organization*. Hasil ini menandakan bahwa kedua variabel tersebut merupakan bagian penting dalam menciptakan *Learning Organization*. Akbar et al. (2017) menekankan pentingnya komitmen organisasional karena merupakan suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri. Pernyataan di atas menjelaskan bahwa komitmen akan menciptakan loyalitas karyawan untuk bertahan dan terus menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Selain komitmen, percepatan penciptaan organisasi belajar juga dipengaruhi oleh *Management Control System*. Dalam penjelasan di atas, *Management Control System* adalah suatu kumpulan sistem dan prosedurnya yang menjalankan dan mengendalikan aktivitas bisnis dalam sebuah organisasi melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengalokasian, pengukuran, dan evaluasi. Keluaran dari proses *Management Control System* adalah informasi. Informasi inilah yang digunakan oleh karyawan dalam organisasi sebagai materi dalam pembelajaran mereka (Ismail, 2014). Tanpa informasi, karyawan dalam organisasi sulit untuk melakukan

pengambilan keputusan perencanaan, pengawasan, dan pengendalian.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian statistik, maka penelitian ini membuktikan bahwa terdapat variabel yang mempengaruhi *Learning Organization*, yaitu *Leadership Style*, *Management Control System* dan *Organization Commitment*. Pengujian pengaruh *Management Control System* dan *Organization Commitment* dalam memediasi hubungan *Leadership Style* terhadap *Learning Organization*, menunjukkan koefisien mediasi positif dan signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa *Management Control System* dan *Organization Commitment* memediasi pengaruh antara *Leadership Style* dengan *Learning Organization*.

Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa pola kepemimpinan yang diimplementasikan dalam organisasi yang menjadi objek penelitian ini tidak hanya mengarah ke *Transformational Leadership* saja, tetapi juga mengarah ke *Transactional Leadership*. Kedua *Leadership Style* tersebut akan berjalan secara beriringan dan seimbang, maka dapat memberikan dampak positif pada organisasi yang menjadi objek penelitian.

Kontribusi praktis penelitian ini adalah pentingnya bagi institusi pendidikan untuk memilih pemimpin yang mampu mengembangkan, memberdayakan, mengoptimalkan keunggulan segenap komponen dalam organisasi sehingga menciptakan organisasi yang mampu melakukan perubahan sebagai antisipasi dalam perubahan lingkungan. Penting bagi institusi pendidikan untuk mengelola organisasinya secara modern dengan mengimplementasikan karakteristik-karakteristik *Leadership Style*, *Management Control System* untuk membangun *Organization Commitment*. Pola-pola kepemimpinan yang bersifat terbuka, mengutamakan dialog, dan membangun kepercayaan menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi. Sistem manajemen

yang baik dalam sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik tanpa peran seorang pemimpin dengan pola-pola kepemimpinan yang didominasi oleh karakter *Transformational Leadership*.

Implementasi sistem manajemen modern dapat membantu institusi pendidikan bergerak lebih cepat sebagai alat pendukung dalam menciptakan sumber daya-sumber daya trampil yang dibutuhkan dalam dunia bisnis. Sistem manajemen modern akan menciptakan lingkungan organisasi yang dinamis dan menggerakkan segenap anggota organisasi untuk mau belajar dan menciptakan *Learning Organization* untuk meningkatkan kemajuan kinerja manajemen organisasi pada masa depan.

### Saran

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sampel yang digunakan terbatas pada karyawan yang mempunyai jabatan struktural saja, sehingga penelitian ini belum dapat menjangkau pendapat dari karyawan yang non struktural. Hal ini perlu diperhatikan mengingat bahwa karyawan yang non struktural perlu juga mendapatkan masukan tentang *Management Control System* dan *Learning Organization* sehingga mereka dapat lebih mengerti akan kebijakan-kebijakan yang ada pada organisasi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aabdeen, Z. u., Hayat, K., Tahir, M., Rehman, M., Ali, K., Khan, G. M., Hamza, H. N. (2016). *Leadership Impact on Organizational Commitment: The Role of Management Control System*. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 2(6), 58-63.
- Akbar, A., Musadieg, M. A., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasinal terhadap. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(2), 33-38.



- Anthony, R. N. (1965). *Management Control Systems*: McGraw Hill Higher Education.
- 16 Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & NGUYEN-QUANG, T.-S. (2015). Organizational Outcomes of Leadership Style and Resistance to Change. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73-84.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*: Reading Mass.
- 37 Armesh, H., Salarzahi, H., & Kord, B. (2010). Management Control System. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(6), 43-206.
- Atak, M. (2011). A research on the Relation between Organizational. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5612-5616.
- 7 Baihaqi, M. F. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- 1 Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: .
- 1 Reedwood City: Mind Garden.
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of Leadership Style on Team Learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228-248.
- 26 Butler, J. K., Cantrell, S., & Flick, R. J. (1999). Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust, and Satisfaction in Self-Managed Work Teams. *Organization Development Journal*, 17(1), 13-28.
- 29 Choe, J.-m. (2004). The Relationships among Management Accounting Information, Organizational Learning and Production Performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(1), 61-85.
- 35 Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- 49 Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review July-August.*, 2-16.
- 25 Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on turnover. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.
- 30 Gomez-Ruiz, L. M., Naranjo-Gil, D., & Espejo, C. A.-D. (2011). Management Control System Use and Team Commitment. *Working Paper Series*, 1-25.
- 45 Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- 4 Gumelar, G., & Nurohmi, A. F. (2017). Persepsi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*, 6(2), 82-87.
- 10 Hartono, J. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Jogjakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- 32 House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- 34 Ismail, T. (2014). Interactive Control dan Strategi Untuk Meningkatkan Pembelajaran Internal: Studi Kasus pada Industri Kreatif di Jawa Barat. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 10(1), 1-14.
- 5 Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai*

- Journal of Organizational Behavior, VI(4), 7-25.
- 19 Johnson, J. R. (2002). Leading the Learning Organization: Potrait of Four Leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 23(5), 241-249.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*: Wiley.
- 39 Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of Commitment: The Hearth of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
- 42 Liou, S.-R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125.
- 12 Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*: McGraw Hill.
- 23 Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Maskar, M., & Utaminingsih, A. (2009). Dimensi Kepercayaan sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kontrak Dosen PTS di Kota Malang. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 3(1), 44-56.
- 38 McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- 11 Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- 21 Morsing, M., & Oswald, D. (2009). Sustainable Leadership: Management Control Systems and Organizational Culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 83-99.
- 31 Mosadeghrad, A. M. (2003). The Role of Participative Management Suggestion system) in Hospital Effectiveness and Efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8(3), 85-89.
- 15 Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of Transformational-leadership Style and Management Control System on Managerial Performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, United States: SAGE Publications Inc.
- 20 Nyambegera, S. M. (2000). The impact of Cultural Value Orientations on Karyawanal HRM Preferences in Developing countries: Lessons from Kenyan Organizations. *The International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 639-663.
- 46 Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Rahman, A. A., & Awang, M. (2013). Learning Organization and Organizational Commitment in Primaty School. *IPEDR*, 60(12), 55-59.
- 36 Samad, S. (2004). The Differential Effects of Creative Organizational Climate and Organizational

- Commitment on Learning Organization. *University Teknologi MARA, Malaysia*, 3, 1-10.
- 6 Sayli, H., & Tufekci, Z. (2008). The Role of a Transformational Leader in Making a Successful Organizational Change. *Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 30, 193-210.
- 40 Simons, R. (1995). *Lever of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- 27 Singh, K. (2010). An Analysis of Relationship between the Learning Organization and Organization Culture in Indian Business Organization. *Organizations and Markets in Emerging Economics*, 1(1), 142-165.
- Solimun. (2017). *Analisis WarpPLS*. Malang: Program Studi Statistika Fakultas MIPA.
- Supriyanto. (2009). *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: Indeks.
- 22 Verma, N., Bhat, A. B., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2015). Association between Leadership Style and Decision Making Style in Indian Organisations. *Journal of Management Development*, 34(3), 246-269.
- 17 Wee, S. H., Foong, S. Y., & Tse, M. S. C. (2014). Management Control System and Organisational Learning: the Effects of Design and Use. *Accounting Research journal*, 27(2), 169-177.
- Widener, S. K. (2007). Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32:757-788. *Accounting, Organizatios and Society* 3, 32, 757-788.
- 6 Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership Style and Organizational Commitment: Literature Review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 5(2), 251-289.

# Leadership Style

## ORIGINALITY REPORT

22% EN

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

20%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	media.neliti.com Internet Source	3%
2	docobook.com Internet Source	1%
3	eprints.undip.ac.id Internet Source	1%
4	Submitted to iGroup Student Paper	1%
5	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	1%
6	repository.up.ac.za Internet Source	1%
7	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	1%
8	anzdoc.com Internet Source	1%
9	jurnal.undhirabali.ac.id Internet Source	1%



10	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://zombiedoc.com">zombiedoc.com</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	1 %
13	<a href="http://tika2geulis.blogspot.com">tika2geulis.blogspot.com</a> Internet Source	1 %
14	<a href="http://repository.iainpurwokerto.ac.id">repository.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet Source	1 %
15	Submitted to University of Northumbria at Newcastle Student Paper	<1 %
16	<a href="http://myassignmenthelp.com">myassignmenthelp.com</a> Internet Source	<1 %
17	Submitted to RDI Distance Learning Student Paper	<1 %
18	<a href="http://elib.unikom.ac.id">elib.unikom.ac.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://nemertes.lis.upatras.gr">nemertes.lis.upatras.gr</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://epdf.pub">epdf.pub</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://journal.unesa.ac.id">journal.unesa.ac.id</a> Internet Source	

<1 %

22

Submitted to Universidad ICESI

Student Paper

<1 %

23

Submitted to Universiti Sultan Zainal Abidin

Student Paper

<1 %

24

[repository.upi.edu](http://repository.upi.edu)

Internet Source

<1 %

25

[eprints.soton.ac.uk](http://eprints.soton.ac.uk)

Internet Source

<1 %

26

[etds.lib.ncku.edu.tw](http://etds.lib.ncku.edu.tw)

Internet Source

<1 %

27

[journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com)

Internet Source

<1 %

28

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

<1 %

29

[www.macrothink.org](http://www.macrothink.org)

Internet Source

<1 %

30

Submitted to Online Education Services

Student Paper

<1 %

31

[ccsenet.org](http://ccsenet.org)

Internet Source

<1 %

32

[dergipark.gov.tr](http://dergipark.gov.tr)

Internet Source

<1 %

33	<a href="http://digilib.uinsby.ac.id">digilib.uinsby.ac.id</a> Internet Source	<1 %
34	<a href="http://doaj.org">doaj.org</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="http://paperity.org">paperity.org</a> Internet Source	<1 %
36	<a href="http://www.flexmanager.ir">www.flexmanager.ir</a> Internet Source	<1 %
37	<a href="http://www.nzica.com">www.nzica.com</a> Internet Source	<1 %
38	Submitted to Northcentral Student Paper	<1 %
39	<a href="http://pdfs.semanticscholar.org">pdfs.semanticscholar.org</a> Internet Source	<1 %
40	<a href="http://vtechworks.lib.vt.edu">vtechworks.lib.vt.edu</a> Internet Source	<1 %
41	<a href="http://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a> Internet Source	<1 %
42	<a href="http://ajap.um.edu.my">ajap.um.edu.my</a> Internet Source	<1 %
43	Submitted to Bowie State University Student Paper	<1 %
44	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1 %

45	<a href="http://adoc.tips">adoc.tips</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://www.anpad.org.br">www.anpad.org.br</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://lp3m.asia.ac.id">lp3m.asia.ac.id</a> Internet Source	<1 %
48	<a href="http://repository.its.ac.id">repository.its.ac.id</a> Internet Source	<1 %
49	<a href="http://dspace.lib.uom.gr">dspace.lib.uom.gr</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://www.publicscienceframework.org">www.publicscienceframework.org</a> Internet Source	<1 %
51	Submitted to Universitas Riau Student Paper	<1 %
52	Submitted to University of Rijeka Student Paper	<1 %
53	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<1 %
54	Xiaohui Wang, Baiyin Yang. "The culture of learning organizations in Chinese state-owned and privately-owned enterprises: An empirical study", Frontiers of Business Research in China, 2007 Publication	<1 %

[eprints.dinus.ac.id](http://eprints.dinus.ac.id)

55

Internet Source

<1 %

56

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off